

**Reporte de la Capacitación llevada a cabo para la Federación Internacional de
Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja**

Elaborado por
Norma Galafassi
con la colaboración de Carla Ginobili
in2action

Primer Foro de Movilización de Recursos en América Latina

Resumen Ejecutivo	2
Objetivos del Foro	4
Antecedentes	4
Algunas consideraciones de la recaudación de fondos en país en Latinoamérica	5
El programa	6
El desarrollo del Foro: aciertos y desafíos.....	7
Conclusiones	16
Recomendaciones.....	17

La Antigua, Guatemala, Agosto 2006.

Resumen Ejecutivo

- El Primer Foro Interamericano de Desarrollo de Recursos organizado por la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja se llevó a cabo en La Antigua, Guatemala del 21 al 25 de Agosto de 2006. El mismo se desarrolló aprovechando la organización del X Foro de Comunicación y se realizó en cooperación con la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)
- El Foro tenía entre otros, objetivos de:
 - Generar una adecuada, real y común comprensión de los temas de MDR al interior de las SN, unificando el lenguaje y analizando los métodos posibles para incrementar los ingresos de las SN.
 - Revisar actuales estrategias de recaudación de fondos y comunicación y lograr que cada SN elabore una nueva o mejore la existente.
 - Establecer líneas estratégicas regionales para el fortalecimiento de las capacidades en MDR.
- El Foro se realizó en el marco del programa de Fortalecimiento de Capacidades para la Movilización de Recursos que la Federación Internacional viene impulsando.
- Para este evento se **convocó** a las personas a cargo de las áreas de Recaudación de Fondos, de toda la región de Latinoamérica. Asistieron representantes de todos los países, salvo de México, de funciones diferentes: directores ejecutivos, miembros de las Comisiones Directivas, personal a cargo de áreas específicas.
- **EL Fundraising en Latinoamérica** se ha estado profesionalizando considerablemente en la región. Si bien, existen muchos obstáculos por superar y cambios culturales, muchas organizaciones son exitosas a la hora de recaudar fondos. En general son pocas las organizaciones que utilizan técnicas de respuesta directa dado que las desconocen o no cuentan con el capital semilla para hacerlo. Pero, las que lo hacen obtienen resultados muy satisfactorios para mostrar.
- El **programa** se diseñó tratando de integrar por un lado la bajada de conceptos acerca de métodos y técnicas de recaudación de fondos, por el otro se trabajó en las tareas de análisis y diagnóstico para poder llevar a cabo la estrategia. También se trabajó en la estrategia de fundraising en sí y en los principios de comunicación e imagen que fortalecen la estrategia de MDR.
- El Foro sirvió para discutir temas del contexto de las SN, las políticas de la Federación y para elaborar las líneas de una estrategia regional de fortalecimiento de Capacidades en MDR y trabajo en redes.

- Todas las sesiones se desarrollaron en tiempo y forma. Muchas se desarrollaron con presentaciones formales en Powerpoint y el uso de rotafolios. Se trató de presentar la mayor cantidad de casos y ejemplos y se privilegió la interactividad y en lo posible los trabajos grupales.
- TODOS los temas fueron recibidos con mucho interés. Se notó que el nivel de la mayoría de los participantes en cuestiones de MDR era básico por lo cual se trató de explicar cada concepto de manera clara y amena.
- Los participantes acordaron acerca de varios temas como:
 - La importancia de contar con una estrategia de MDR diversificada, y en lo posible con una pirámide de donantes cuya base sea lo más ancha posible como medio para lograr sustentabilidad.
 - El valor de la marca Cruz Roja a la hora de las campañas de comunicación y fundraising y cómo cuidar y fortalecer dicha marca.
 - La relevancia de tener los temas correspondientes al planeamiento estratégico sumamente claros (misión, visión, programas, estructura, etc.) como insumos básicos de un caso de recaudación.
 - El conocimiento en más detalle de cada técnica con la consecuente apertura de posibilidades que ello implica.
 - La concientización que hay que invertir fondos para recaudar fondos y que se trata de un proceso de largo aliento en las SN que debe ser realizado en equipo.
 - El hecho que sin liderazgo efectivo toda gestión se entorpece y la necesidad de contar con órganos de gobierno y gestión preparados y profesionales.
- El programa propuesto era muy ambicioso, pero se pudo cumplir las expectativas de los participantes quienes realizaron comentarios acerca de lo acertado del Foro, útil y por sobre todo finalizaron el mismo con alto grado de motivación para poner sus estrategias en práctica.
- Tal vez el mayor desafío sea lograr un cambio en la comprensión por parte de los órganos de gobierno de todas estas cuestiones y apuntar a profesionalizarlos, capacitarlos para puedan proveer un liderazgo efectivo y a su vez gestiones más exitosas.
- Entre las recomendaciones propuestas en este reporte se destacan las relacionadas a la continuidad del proceso, a la profundización de conocimientos en temas específicos y a distintos incentivos para que las SN desarrollen estrategias exitosas.
- Esta consultora desea agradecer de manera especial a Fernando Casanova, Fabricio López y Marisa Zuñiga por su enorme colaboración y apoyo ante los inconvenientes de salud que hemos sufrido durante la estancia en Guatemala y a todos los integrantes del Foro que nos brindaron su apoyo. Muchas Gracias.

Objetivos del Foro

1. Conocer mejor la situación de la Movilización y Desarrollo de Recursos (MDR) en el contexto externo y en las Sociedades Nacionales de Cruz Roja en América Latina.
2. Generar una adecuada, real y común comprensión de los temas de MDR al interior de las SN, unificando el lenguaje y analizando los métodos posibles para incrementar los ingresos de las SN.
3. Revisar actuales estrategias de recaudación de fondos y comunicación, tomando en cuenta aspectos positivos y negativos.
4. Lograr que cada SN desarrolle el esquema de su plan estratégico de recaudación de fondos y comunicación.
5. Establecer las líneas estratégicas regionales para el fortalecimiento de las capacidades en MDR, orientándolas al cumplimiento de los retos que nos impone el actual marco estratégico de la Agenda Global, el Marco para la Acción y el Plan de Acción de la Conferencia Interamericana.

Antecedentes

En el marco de la situación que actualmente atraviesan las Sociedades Nacionales de América Latina, donde existen diversas dificultades para la obtención de recursos locales, el Departamento de América del Secretariado ha iniciado un programa de Fortalecimiento de Capacidades para la Movilización de Recursos en la región.

El mismo se ha venido implementando con distintas acciones, incluyendo el relevamiento de las capacidades de las Sociedades Nacionales de América del Sur, que arrojó datos acerca de la falta de comprensión y de recursos relacionados con estas estrategias. Como complemento del mismo, se entendió que era necesario una capacitación en Movilización de Recursos para todas las SN.

Por ello, aprovechando la organización del X Foro de Comunicación, la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en cooperación con la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) organizaron el I Foro Interamericano de Desarrollo y Movilización de Recursos. El mismo se llevó a cabo en el Centro de Formación de la Cooperación Española en La Antigua Guatemala, Guatemala, del 21 al 25 de agosto de 2006. La Coordinación estuvo a cargo de Fernando Casanova, Coordinador Oficina Sub Regional – Cono Sur y Fabricio López Sacconi, Delegado regional de Desarrollo Organizativo México/Caribe.

La invitación al Foro estuvo dirigida a personas a cargo del área de movilización de recursos de cada SN. Al encuentro entonces asistió una persona por organización (salvo en el caso de Guatemala y Paraguay que asistieron dos) de un total de 18 organizaciones en la región, incluyendo los países de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. La única SN que no pude enviar a algún representante fue la de México.

En cuanto a las características del grupo, se destacó el hecho de que todos eran adultos (entre 30 y 60 años) con años de experiencia en la Cruz Roja y conocimientos, en mayor o menor grado,

sobre recaudación de fondos. Se contó con la presencia de Directores Ejecutivos, Subdirector Ejecutivo, Secretarios Generales, Secretarios Nacionales, Coordinadores y Jefes de áreas. La importancia de sus puestos generó un nivel de compromiso importante y mucho interés por aprender.

Algunas consideraciones de la recaudación de fondos en país en Latinoamérica

Antes de desarrollar un programa de fundraising y comunicación, es muy importante tener en cuenta cuáles son los desafíos que las organizaciones sociales deben enfrentar en la mayoría de los países en Latinoamérica.

- En general, a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) les falta llevar a cabo su trabajo con profesionalismo.
- No están acostumbradas a planificar, no sólo en el área de recaudación de fondos, sino también con respecto a sus programas. A veces no saben ni cómo armar un presupuesto.
- No saben como escribir buenas propuestas.
- No están acostumbradas a rendir cuentas, especialmente a su propia comunidad local.
- No están acostumbradas a los procesos de planificación estratégica.
- La mayoría de las OSC no tiene conocimiento de la vasta variedad de métodos de recaudación de fondos que están accesibles, y por consiguiente, sólo pone en práctica las estrategias que conoce (por ejemplo aplicar a fondos del gobierno o de fundaciones).
- En general reciben fondos e 1 o 2 grandes donantes dado que es más fácil de esa manera.
- Además de todo esto, las OSC deben moverse dentro de áreas geográficas muy extensas, donde reina la inestabilidad política y económica, en un ambiente de continuo CAOS y CRISIS, con altos niveles de corrupción y poca transparencia. Sin embargo, al mismo tiempo, en mercados donde los medios de comunicación y el sector corporativo están, en general muy desarrollados.
- A su vez en la cultura latinoamericana las personas están acostumbradas a dar cosas, donaciones en especies, en vez de dinero (el dinero es algo "sucio").

Algunas tendencias locales

Muchas organizaciones de la sociedad civil en América Latina han empezado procesos de recaudación de fondos en forma exitosa. Filiales de organizaciones internacionales fueron líderes en establecer la necesidad de áreas de fundraising profesional y, además, las empezaron. Es el caso de UNICEF o Greenpeace cuyas oficinas locales están llevando a cabo estrategias de recaudación local. Estas organizaciones han sido los modelos a seguir para organizaciones más pequeñas.

Una gran ventaja de fundraising para muchas organizaciones fue el hecho de ser totalmente nuevas, por lo que podían probar nuevas técnicas sin barrera alguna. En los mercados maduros de los países desarrollados, algunas organizaciones se han apoyado, años tras año, en las mismas técnicas, sin siquiera integrarlas. La novedad fue que algunas organizaciones eran buenas siendo creativas en el proceso de fundraising y establecieron nuevos modelos de recaudación (especialmente con el modelo de emprendedores, reflejado en los casos de organizaciones financiadas por Ashoka o Avina).

En cierto punto, a pesar de que el fundraising sea un área totalmente nueva para ellas, dichas organizaciones lograron incorporar esos conceptos "desconocidos" rápidamente y además, los fueron mejorando en forma continua.

El proceso de profesionalismo en recaudación de fondos está recién empezando en América latina. Recientemente se han creado algunas Asociaciones de Profesionales de la Recaudación de Fondos, que adhieren a códigos de ética y de la práctica profesional responsable (Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica). Recién ahora algunas organizaciones están entiendo que el fundraising debe ser como cualquier otra actividad en la organización, con personal pago y un programa o estrategia a seguir.

Sin embargo, muchos miembros de la Comisión Directiva o los mismos Directores Ejecutivos de las organizaciones, todavía no tienen conciencia de cuán profesionalizado está el fundraising y cuánto tiempo lleva armar un buen plan de recaudación de fondos.

Por lo acontecido en el Foro y el relevamiento previo muchas de las SN de Latinoamérica parecen experimentar muchos de los desafíos descriptos anteriormente.

El programa

Acerca de la estrategia de fundraising...

La capacitación brindada se diseñó con el fin de que las Sociedades Nacionales no sólo tengan la oportunidad de aprender más sobre las técnicas, sino que logren delinear su propio plan o estrategia de movilización de recursos.

Para ello es necesario que:

1. los objetivos fundamentales de la organización estén muy claros, así como sus programas, presupuestos, etc.;
2. se conozcan todas las técnicas de fundraising para así poder elegir la combinación correcta para la organización;
3. y que sólo haciendo un análisis exhaustivo de la organización se podrá alcanzar un diagnóstico correcto que servirá de punto de partida para la estrategia.

Por estas razones, el programa del Foro se organizó con sesiones sobre:

1. Introducción a la movilización y desarrollo de recursos: con el objetivo de homogeneizar el vocabulario inicial y definir las cuestiones básicas como: pirámide de donantes, modelos, técnicas.
2. Análisis y Diagnóstico: sesión donde se explica la importancia de tener temas como misión, visión, programas, problemas a resolver, necesidades, etc. muy claros, y enfocados desde la perspectiva de recaudación.
3. Comunicación e imagen: esta sesión describe los principios y herramientas básicos para lograr una buena imagen que sirva de plataforma para el fundraising.

4. Métodos de movilización y desarrollo de recursos:

- Alianzas con empresas: dos sesiones para poder abarcar el tema con profundidad
- Técnicas de respuesta directa o marketing directo: estas sesiones eran fundamentales dado que este tema fue una de las debilidades que más se hicieron notar en el relevamiento de capacidades en América del Sur.
- Marketing de productos y servicios: para el caso de las actividades emprendedoras como las escuelas de enfermería, venta de productos, etc.
- Eventos especiales: un clásico método usado por la mayoría de las organizaciones que no siempre logra recaudar efectivamente.
- Donantes institucionales: para trabajar el tema de las propuestas y los procesos de investigación y contacto
- Grandes donantes individuales y el cara a cara: donde la técnica es un poco diferente y se debe planificar para otro público meta.

En todos los casos se utilizan casos locales e internacionales para facilitar la comprensión de los conceptos..

5. Estrategia de fundraising: dos sesiones donde se integran los conocimientos anteriores y se intenta esbozar los aspectos fundamentales de la estrategia que satisfaga mejor sus necesidades.

Por otro lado, en el Foro, también se incluyeron espacios para temas internos de la Cruz Roja. Es así que la agenda contempló sesiones para tratar los siguientes puntos:

- Marco estratégico de la Federación en el contexto latino americano y en relación a MDR.
- Lo que no pueden seguir aceptando las SN de la CR de América Latina en el área de MDR.
- El rol del fundraiser. Código de ética.
- Armado de una estrategia regional de fortalecimiento de Capacidades en MDR y trabajo en redes.

El desarrollo del Foro: aciertos y desafíos

El encuentro duró efectivamente 5 días, y en él se llevaron a cabo todas las sesiones inicialmente programadas. Las jornadas diarias iniciaban a las 9 hs. y finalizaban a las 18.30 hs.

La organización operativa del evento (salas, materiales, comidas) a cargo del Centro de Formación de la Cooperación Española fue impecable. Todo estuvo muy bien coordinado en tiempo y forma, las instalaciones fueron propicias y los materiales de trabajo estuvieron siempre a disposición. El personal se mostró siempre muy dispuesto y atento a las necesidades.

Las expectativas iniciales de los asistentes eran muy elevadas, debido a que se trató del primer foro específico para el tema de MDR. Sin embargo, al principio, se notó cierta resistencia o negativismo en cuanto a poder aplicar los conocimientos a la realidad de cada SN. Esto es lo que sucede en general, debido al desconocimiento de la amplitud y profundidad que temas como comunicación o fundraising pueden tener.

A medida que los días fueron avanzando fue muy positivo ver, no sólo el interés de todos los participantes, sino sus ganas de interactuar y su excelente predisposición y motivación hacia su futura gestión en recaudación. Esto se vio reflejado, especialmente, en la concentración y nivel de actividad que tuvieron los ejercicios en grupo. Los participantes supieron aprovechar las ocasiones para interactuar con sus colegas e intercambiar experiencias.

La participación también fue progresando rápidamente al pasar los días. Al principio se notaban dos posturas: una de temor de hablar y otra, totalmente contraria, agresiva y defensiva a la vez. Luego el ambiente se fue nivelando y transformado en un lugar donde todos pudieron exponer sus pensamientos e inquietudes.

Las sesiones conjuntas con el Foro de Comunicación fueron muy positivas ya que de esa forma los participantes pudieron experimentar el trabajo en equipo con compañeros de su misma Sociedad Nacional y en algunos casos era la primera vez que lo hacían.

Si analizamos tema por tema, esto fue lo que sucedió:

- Debate de primer día respecto del marco (sesiones facilitadas por Leon Prop y Fernando Casanova de la Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja)
 - Luego de las presentaciones de los Directivos de la Cruz Roja, se inició un debate donde se concluyeron, entre otros, los siguientes puntos:
 - § Es vital la separación entre MDR y Comunicación (SN de Chile).
 - § Dejar de buscar ingresos internacionales y construir riqueza nacional: movilización de recursos locales (Fernando Casanova).
 - § Generar win-win situations: alianzas con el sector privado, la RSE no es dependencia única del sector privado, las organizaciones deben ofrecer algo a cambio (León Prop).
 - § El director ejecutivo no puede realizar campañas él solo, se necesita de un equipo y del comunicador para que realice la divulgación correspondiente (SN de Honduras).
 - § Hay que pasar de proyectos a programas y dejar de tener sólo recaudación esporádica y pasar al financiamiento de actividades en forma continua. Generar programas a mediano y largo plazo que sean constantes y sostenidos en el tiempo.
 - § Intercambio de programas exitosos de MDR como son los casos de Panamá y Chile.
- Introducción al fundraising (sesión facilitada por Norma Galafassi, in2action)
 - Aquí se presentaron las distintas técnicas y conceptos básicos.
 - Las SN comprendieron la importancia de tener una estrategia DIVERSIFICADA que apele a varios públicos, con una pirámide de donantes lo más ancha posible para asegurara la sustentabilidad.
 - Hubo cierta dificultad en comprender como se realiza la propia "Pirámide de donantes" pero poco a poco fue en general, comprendida.
 - También se comprendió el valor de los contactos que las SN poseen al realizar otras actividades y lo aprovechables que serían desde el punto de vista de fundraising.

- En cuanto a la pirámide de \$-compromiso, la interacción del llenado de la misma fue acertado, denotándose entendimiento en el tema. El único concepto que no surgió espontáneamente fue el de LEGADO, a pesar que luego de su explicación, Costa Rica contó un ejemplo al respecto.
- Análisis y Diagnóstico (sesión facilitada por Norma Galafassi, in2action)
 - Esta sesión se detuvo en explicar los pasos previos a realizarse una estrategia, incluyendo el análisis y diagnóstico.
 - En el análisis, se explicaron los elementos que conforman el caso y cómo todo (misión, visión, programas, estructura, problemas a resolver, etc) debe estar claro y pre definido. En síntesis, se remarcó la importancia de un buen planeamiento estratégico como insumo importante para MDR.
 - Se trabajó también en como formular correctamente el problema para que sea interesante desde el punto de vista del fundraising, así como articular la misión y visión de forma atractiva.
 - Misión, Visión, Problema: cuando se tocó este tema, apareció la inquietud, por parte de la SN paraguaya, de cómo armonizar todos los conceptos dentro de una planificación estratégica y cómo contar lo que una SN hace, cuando el ámbito de actuación es inmensamente amplio.
 - Esta sesión finalizaba con el ejercicio del FODA y con una guía para hacer el análisis de la propia organización. Dado que no hubo tiempo de hacerlo en ese momento, quedó como algo que cada participante iba a estar pensando y teniendo en cuenta en los días subsiguientes.
- Comunicación e Imagen (sesión facilitada por Norma Galafassi, in2action)
 - Esta sesión se llevó a cabo en conjunto con los participantes del Foro de Comunicación.
 - Se revisaron los conceptos de branding, posicionamiento y los elementos de una estrategia de comunicación.
 - Todos los participantes acordaron con que la Cruz Roja es una de las mejores marcas a nivel mundial. El desafío es cuidarla y tratar de que todas las SN la apliquen de la misma manera y uniformen su uso para que el público siempre reciba el mismo mensaje. Surgió el tema de que la misma imagen se transforma en una barrera, ya que la gente identifica a la Cruz Roja siempre con lo mismo (actividades tradicionales).
 - Se relevaron todos los logos y nombres usados por las SN en Latinoamérica y quedó en evidencia la falta de uniformidad o consistencia en el uso de los mismos. Los participantes mencionaron la necesidad de un manual de marca que regle la adaptación dentro de cada SN.
 - Posicionamiento: casi ninguna SN tiene un posicionamiento claro o utiliza un slogan. Se concluyó que el ideal de la CR sería posicionar a cada SN como una organización nacional con fuerza a nivel local.
 - Se revisó las páginas webs de las diferentes SN y se trabajó en como poder mejorarlas y en la importancia de este medio de comunicación.

- Finalmente se trabajó los componentes de la estrategia de comunicación (mensaje, objetivos, audiencia, concepto, medio y frecuencia) y se realizó un ejercicio en grupos de 5 personas para que pensarán experiencias exitosas y no exitosas. Algunos de los comentarios fueron los siguientes:
 - § SN de El Salvador: no tienen una estrategia de comunicación; nunca tuvieron recursos para hacerlo. Igualmente concluyeron que una página web desactualizada es peor que no tener una y que internet es un gran medio, pero hay que saber usarlo.
 - § SN de Guatemala: entiende que el boletín electrónico es una necesidad para comunicarse con el público para interactuar. Tienen un banner con encuestas y resultados on line con lo que buscan otras opiniones y así reciben muchos contactos. La clave es contestar rápido.
 - § Algunas SN concluyeron que el hecho de realizar campañas sólo para temas específicos y de forma esporádica no les servía. Necesitaban realizar campañas internas y externas, para concientizar a ambos públicos.
 - § La mayoría resaltó el hecho de salir del Foro habiendo compartido experiencias que hacen otras SN y aprender de eso.
 - § Campañas de Panamá (HIV) y Paraguay (Violencia): concluyeron que una campaña bien montada puede tener un gran impacto; la importancia del mensaje subliminar y el uso de los medios.
 - § Las conclusiones generales de las experiencias exitosas fueron: porque se planificaron bien, hubo objetivos claros predeterminados, estuvieron integradas a los programas.
- Alianzas con empresas (sesión facilitada por Norma Galafassi, in2action y presentación de Políticas de la Cruz Roja al respecto por Fabricio Lopez, Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja)
 - Se trató de dos sesiones donde se trabajaron los conceptos básicos de alianzas con empresas, los tipos de alianzas, los pasos a seguir y la importancia de las políticas claras dentro de las SN.
 - Se observó buen dominio del concepto de alianza estratégica. Se tenían en claro algunas de las características generales de lo que implica una alianza estratégica.
 - Cuando se mencionó la importancia de contar con una buena marca, como es la Cruz Roja para las Alianzas se creó nuevamente se debatió sobre el tema y sus implicancias.
 - En esta sesión Fabricio López realizó una ponencia acerca de la Política de la Cruz Roja para la obtención de fondos seguido lo cual se discutió acerca de la misma y se conversó acerca de los pasos básicos para desarrollar alianzas estratégicas
 - Skill Share: ponencia de la CR Boliviana
- Técnicas de Respuesta Directa (sesión facilitada por Norma Galafassi, in2action)
 - Estas sesiones eran fundamentales dado que las Sociedades Nacionales son muy débiles en estos temas, y desconocen exactamente como funcionan estas importantes técnicas.

- Se explicó cómo es el proceso, la infraestructura que implica, cómo se mide, cómo se trabaja cada técnica en particular. Se vislumbró cierto grado de desconcierto con el vocabulario utilizado: mucho tecnicismo y mucha información pero mucho interés por aprender.
- La SN de Ecuador es una de las que tiene este tema más incorporado. Se basan mucho en investigaciones de mercado (se realizó una para determinar el potencial de donación del donante). También tienen desarrollado un software para el procesamiento de las tarjetas de créditos. En el caso de Argentina, tienen muy buena utilización de telemarketing con más de 5200 donantes, pero les falta trabajar en la fidelización.
- Medios de pagos: muchas SN comentaron que el medio más usado en las filiales a nivel local son los cobradores. Se sugirió hacer un análisis de costo-beneficio.
- Argentina: utilizan el telemarketing y tienen alrededor de 5.200 donantes. No tienen bien aceitado el tema de la fidelización. Se le aconsejó rever el convenio con el proveedor.
- En esta sesión los participantes ejercitaron cómo obtener distintas bases de datos y el resultado fue muy alentador ya que se pudieron identificar muchas oportunidades no exploradas.
- Al hablarse de cómo categorizar donantes, surgió la inquietud de cómo tratar o diferenciar a los socios donantes de los asociados con vos y voto. Se debatió y observó que en ciertas ocasiones la solución es hacer modificaciones en el estatuto (caso Argentina).
- Surgieron varios ejemplos de donaciones que reciben las SN por diferentes medios: convenios con bancos, empresas de servicios públicos, etc.
- Páginas webs: se realizó un mini análisis de cada página web, a través de la captura de pantallas, y se fueron destacando los puntos más sobresalientes y buscando ideas. Se trató el tema de la necesidad de un sitio seguro para el cupón online. Muchos de los participantes desconocían la información contenida en sus propias páginas. Es una herramienta muy poco utilizada por la gran mayoría.
- Marketing de Productos y Servicios (sesión facilitada por Norma Galafassi, in2action)
 - Esta sesión estaba originalmente pensada con una presentación que indicaba los principios del marketing y los diferentes pasos para la estrategia. Dado que la sesión de respuesta directa se extendió (por su importancia) se encaró el tema de marketing de productos y servicios de otra manera.
 - Primero se definió una lista de productos y servicios que las SN ofrecen al público. Fue muy interesante ver la extensa lista resultante y la diversidad de ofertas de las SN.
 - Luego de dar conceptos muy básicos, como por ejemplo la importancia de conocer que quieren los clientes, cómo hacer llegar el producto, como tener en cuenta a los competidores, se decidió realizar un trabajo en grupo.
 - Para ello se conformaron 4 grupos que se dedicaron a realizar estrategias para: las escuelas de enfermería, los kits de botiquín, cursos de primeros auxilios, capacitación a empresas

- Este trabajo, si bien se realizó con pocos conocimientos teóricos fue muy reconfortante y produjo sugerencias e ideas más que adecuadas que pueden ser aplicables a varias SN.
- Una de las conclusiones que surgió del ejercicio en grupos, en la sección de marketing de venta de productos y servicios, fue la necesidad por parte de los órganos de gobierno de entender la importancia que tiene el mercadeo. En la mayoría de las SN esta visto como una "mala palabra". Se comentó el caso de la SN ecuatoriana.
- Eventos especiales (sesión facilitada por Norma Galafassi, in2action)
 - Este tema se desarrolló de una manera más breve, donde se recorrieron los puntos fundamentales a tener en cuenta para la organización de eventos de recaudación de fondos.
 - Se intercambiaron experiencias y se concluyo en la importancia de planificar de manera adecuada los mismos para que efectivamente puedan recaudar fondos.
- Donantes Institucionales (sesión facilitada por Norma Galafassi, in2action)
 - Aquí interesaba repasar y compartir las experiencias de las SN que en su mayoría son exitosas pidiendo donaciones institucionales, ya sea a donantes externos, gobiernos o mismo dentro de la propia red de la Cruz Roja, para muchas SN es su mayor fuente de financiamiento.
 - Se trabajó en definir los distintos tipos de donantes y se listó los donantes actuales de las SN (incluyendo otras SN en Europa o Norteamérica que les apoyen) Esto, fundamentalmente les ayudó a descubrir nuevas alternativas para SN que básicamente contaban con el apoyo de pocos donantes.
 - Se revisaron los pasos clave para conseguir donantes institucionales. Al repasar el proceso se vislumbró falencia en lo concerniente a investigación para ampliar la cartera de estos donantes. A modo de ejemplo, ninguna SN recibe recursos de fundaciones privadas.
 - Se discutió acerca de los pedidos basados en la oportunidad (porque el donante tiene plata para dar) y no en la necesidad real y las consecuencias que esto implica: donde la SN finaliza con una cartera de programas que termina siendo muy amplia y excesivamente diversa (a veces sin que los programas tengan que ver con la misión de la organización). Además, las SN no están preparadas para hacer los reportes correspondientes a sus financiadores y la consecuente falla posterior en la rendición de cuentas. Como sugerencia y bajo la necesidad de revertir la realidad actual, se remarcó la definición de fundraising, y la opción de decir NO. Buscar al donante que done para lo que la SN necesita.
 - Este debate también tocó el tema de la falta de impacto a nivel programas: donde la Cruz Roja hace muchas acciones puntuales aisladas en vez de llevar a cabo menos programa pero con mayor fuerza (concepto de scale-up). La idea es "ganar en extensión, manteniendo la profundidad".
 - A final de esta sesión los participantes revisaron en grupos los aciertos y desaciertos de trabajar con estos donantes. Entre las lecciones aprendidas mencionaron:
 - Falta de estructura organizacional

- Mucha improvisación, tanto interna como externa, falta de planificación.
 - Definición de proyectos muy ambiguos
 - Falta de voluntad política (visión)
 - Falta de evaluación de los trabajos que se realizan: no existen indicadores de gestión, ni sistematización, ni auditoria de gestión. Esto produce la pérdida de donantes.
 - Falta de respeto por los plazos
 - No se cumplen los condicionamientos de los donantes/cooperantes.
 - Proyectos poco atractivos para “venderlos” o ajustados a la oferta.
 - Conflicto de intereses: financiamiento vs ejecución
 - Trabajo en silos: no hay interdisciplinidad entre los departamentos. Falta de articulación.
 - No se realiza trabajo de investigación para identificar donantes potenciales.
 - No se tienen las necesidades inventariadas.
 - Continuidad de acceso a los fondos, para generar continuidad en los proyectos.
 - Sistematizar las experiencias: aprender de los errores y mejorar lo que se hizo bien.
 - Transformar la oficina técnica en gestión
- Donantes cara a cara (sesión facilitada por Norma Galafassi con la colaboración de Carla Ginobili, in2action)
 - En esta sesión se remarcó la diferencia que representa la oportunidad de hacer pedidos de monto mayor a donantes individuales en entrevistas cara a cara.
 - Se revisaron los principios básicos para ser exitosos en esta clase de pedidos y para finalizar se trabajó en grupos de tres donde en forma rotativa las tres personas practicaron hacer los pedidos. Este ejercicio fue muy útil para los participantes y en cada repetición del ejercicio, fueron observando las sutilezas que hacen que un pedido pueda tener mayor probabilidad de éxito, como por ejemplo:
 - § La importancia de aprovechar desde el primer minuto de una entrevista de esta índole.
 - § El respeto por el interés del otro.
 - § La manera de establecer contacto visual y rapport
 - § La importancia de practicar para poder tener más éxito.
- Estrategia de Fundraising (sesión facilitada por Carla Ginobili, in2action)
 - Esta sesión agrupó a los participantes de ambos foros. En la misma se explicó cómo se elabora un plan de Fundraising y cuáles son los principales puntos que debe contener.
 - Previo a ello, se volvió a repasar los conceptos fundamentales para un buen análisis y diagnóstico y con esto aclarado se comenzó un trabajo en grupo (en general las personas de la misma SN trabajando juntas) donde se debía elaborar el FODA de su organización desde la perspectiva de MDR.

- Durante el trabajo en grupo, se aclararon dudas y se observó que ciertas SN están acostumbradas a trabajar en equipo (por ejemplo las de Chile y Ecuador) y otras si bien no estaban acostumbradas, lo hicieron en armonía y sin problema.
- Los participantes comentaron la utilidad de haber hecho el FODA especialmente por el trabajo con el otro departamento de la propia SN.
- Entre los temas que surgieron se destacaron: la falta de estructura en ambos departamentos, especialmente en el de Comunicación; la gran cantidad de falencias a nivel institucional de las SN; la necesidad de un cambio de cultura en cuanto a la relación sede central-filiales: romper el mito de franquicia y apuntar a ser una organización estratégica.
- Al finalizar este ejercicio, los grupos continuaron tratando de esbozar su plan de MDR. Dada la falta del tiempo para hacerlo, se convino que las SN lo armarían y lo enviarían electrónicamente posteriormente.
- Organización de la oficina de MDR (sesión facilitada por Fernando Casanova y Fabricio López)
 - Esta sesión se desarrolló con el apoyo de las SN de Ecuador y Costa Rica, que expusieron sus experiencias en cuanto al desarrollo de una oficina de MDR. En base a sus comentarios, los participantes pudieron debatir y generar conclusiones como:
 - La importancia de contar con personas profesionales a cargo
 - El contar con una estructura, no necesariamente grande
 - Lo esencial que este área dependa del Director Ejecutivo
 - Que se cuente con un grado de autonomía real que permita tomar decisiones
 - Separados por tipo de técnica de FR o por proyectos
 - Muy interconectados con comunicación
 - Contar con una persona en el campo
- Presentación de las conclusiones generales del Estudio de Línea de Base de América del Sur (sesión facilitada por Carla Ginobili, in2action)
 - Durante esta sesión se presentaron las principales conclusiones del estudio, se explicó en qué consistió el proceso de análisis y cuáles fueron las dificultades y oportunidades identificadas.
 - Se observó que en gran medida los participantes tenían una actitud defensiva ante ciertas conclusiones, especialmente las que reflejaban pobreza en la información recopilada o falta de conocimiento.
 - Algunos participantes expresaron que hubieran preferido que el estudio se realizara luego del Foro, para poder llenar mejor los cuestionarios, pero se explicó que justamente el objetivo perseguido era el de conocer el nivel real de las personas a cargo de las áreas y las condiciones en las que está cada SN al respecto.
 - Superados estos temas, los participantes acordaron con muchas de las conclusiones presentadas y se sintieron identificados con las mismas.

- Debate acerca de la política regional para MDR (sesión facilitada por Fernando Casanova y Fabricio López de la Federación Internacional de la Cruz Roja y por Carla Ginobili, in2action)
 - Para esta parte del Foro, se decidió que era más eficiente que los participantes trabajaran en grupos y analizaran distintos aspectos relevados en el Estudio de Capacidades de MDR y en base a ello, realizaran sus propuestas. Se establecieron 4 grupos y se nombró a 2 SN referentes en esos temas para que lideran los grupos. Las demás SN debía unirse a los diferentes grupos. Los áreas tratadas fueron:
 - § Grupo 1: Entorno; Alianzas y Responsabilidad Social; Comunicación. Moderaban: las SN de Paraguay y El Salvador.
 - § Grupo 2: Planificación; Organización y/o Estructura. Moderaban: las SN de Guatemala y Uruguay.
 - § Grupo 3: Herramientas Financieras y Presupuestarias; Recursos Humanos. Moderan: las SN de Colombia y Honduras
 - § Grupo 4: Servicios y Productos, Movilización de recursos. Moderan: Ecuador y Costa Rica.
 - Cada grupo utilizó un documento con una recopilación de las conclusiones por sección del cuestionario para que usaran como guía y un documento con las recomendaciones que arrojara el estudio. Basándose en estos documentos, cada grupo debía presentar líneas estratégicas y sugerencias respecto a sus temas.
 - Por una cuestión de tiempo y practicidad, cada grupo se comprometió a entregar sus sugerencias por email. En general, las sugerencias eran muy próximas a las volcadas en el Estudio de Capacidades.
- La jornada concluyó con un breve feedback de cada participante acerca del Foro. Los comentarios fueron altamente positivos. La mayoría lo encontró sumamente útil y práctico. Remarcaron que se trata de un gran paso, MUY VALORADO y se mostraron preocupados por la continuidad del proceso ante la salida de Fernando Casanova de su rol actual. Se acordó en generar una red donde se compartan experiencias e información de manera transversal.

Durante el evento, también se desarrollaron presentaciones de algunas sociedades nacionales como la de Bolivia, Costa Rica y Panamá que compartieron sus estrategias y campañas.

A lo largo del Foro se plantearon algunos temas que preocupaban a los participantes y desafíos, como por ejemplo:

- La cuestión de cómo llevar las ideas del curso a políticas reales para cada SN, siendo que hay marcados inconvenientes en los órganos de gobierno vs lo de gestión. Se trata de un problema de mentalidad en que mucha veces los órganos de gobierno son poco profesionales y no confían en los profesionales de Comunicación y Fundraising para que logren sus objetivos.
- El tema de cómo ser eficiente y motivar a la audiencia al transmitir un buen caso de recaudación cuando el accionar de la organización es muy amplio.

- También preocupó el cómo lograr generar comunicaciones donde el uso del logo sea uniforme y se cumplan lineamientos de marca.
- El reto de las SN para recuperar al donante voluntario (“nuestra propia gente dejó de donar”).
- Retos concernientes al management:
 - *Manejo adecuado del tiempo*: “No tenemos tiempo”, lo urgente domina lo importante, buscar prioridades, generar tiempo para aplicar la estrategia
 - *Coordinación y liderazgo*: una cuestión de actitud, que debe ser preactiva para poder lograr resultados tangibles

Entre las sugerencias de los propios participantes se pueden mencionar:

- Generar un documento para lo concerniente al uso del logo de la Cruz Roja aplicado a cada SN sea uniforme.
- Contar con un manual de desarrollo institucional donde exista además una lista de potenciales donantes y una base para aplicar a cada donante / capacitación.

Conclusiones

- La mayoría de los participantes no tenían un nivel alto en temas de MDR. Para muchos, algunos temas básicos eran relativamente nuevos.
- Se comprendió la importancia de contar con estrategias **diversificadas** y con varias fuentes y métodos.
- Se comprendió que para recaudar fondos hay que **invertir** plata y planificar consistentemente.
- Se reflejó una cierta falencia en lo que respecta a **planeamiento estratégico** de cada SN (en algunos casos) pero se entendió la importancia de contar con todos los elementos claros para poder elaborar un caso de recaudación con éxito.
- Se reflejó un problema estructural en las SN de falta de entendimiento **entre los órganos de gestión y los de gobierno**. En apariencia muchos órganos de gobierno no comprenden muchas cuestiones que hacen a la profesionalización, con lo cual existe falta de liderazgo y por ende falta de adaptación a las nuevas realidades y contextos. Hay varias SN que todavía mantienen el esquema de cúspide aristocrática, con lo cual primero se debería educar a los líderes.
- En cuanto a temas de comunicación, se notó que hay un gran espacio para mejorar. Las SN deben trabajar en **unificar** cuestiones de marga e imagen.
- A su vez, quedó muy claro **la importancia de Internet como medio** y la potencialidad que esta herramienta tiene para todas las SN. Esto es básicamente un cambio cultural que las organizaciones en los países en desarrollo están adoptando poco a poco.
- Se coincidió en la cantidad de **ventajas comparativas** que las SN de la Cruz Roja cuentan para la realización de alianzas corporativas.
- Se pudieron revisar **estrategias prácticas** para mejorar la venta de servicios y productos que las SN ofrecen para así ser más competitivos.
- Se tomó conciencia del **valor de las donaciones individuales** y del potencial que todos los países poseen para poder llevar a cabo estas estrategias. Se pudo revisar la importancia

de todos los pasos del proceso de respuesta directa y se comprendió que se necesita infraestructura e inversión para poder ser exitoso con estas actividades.

- En cuanto a los **donantes institucionales**, el trabajo parecía inicialmente más claro, sin embargo quedó en evidencia que las SN podrían en general aplicar a más fondos de diversos donantes y que el hecho de compartir experiencias y qué SN reciben financiamiento de quien, es un ejercicio que les beneficia a todos.
- El ser participantes de la **MISMA organización** pero pertenecientes a distintos países otorga la enorme ventaja que los participantes pueden compartir abiertamente sus experiencias, dando datos precisos, de manera que otras SN puedan replicar estas ideas sin que esto afecte los resultados de quien dio la idea original.
- El **programa era muy ambicioso**, al tratarse de no sólo de impartir nuevos conocimientos sino de además lograr que todos tuvieran su boceto de estrategia. Este último ejercicio quedó planteado y esperamos poder ver resultados concretos con las estrategias que los participantes envíen.

Recomendaciones

El proceso iniciado es fundamental para el desarrollo y sustentabilidad de las SN es por ello que lo más importante es asegurar la continuidad y avance en el proceso.

- En primera instancia, trabajar fuertemente desde la Federación Internacional para que todas las SN envíen sus planes de fundraising y comunicación.
- Un buen incentivo para las Sociedades Nacionales que participaron del Foro y que completen su plan de fundraising de manera adecuada, es el otorgamiento de fondos semillas para que empiecen con sus actividades de MDR. Esto podría transformarse en una gran ventaja para ellas, ya que un monto pequeño de dinero invertido en un plan serio podría significar un gran cambio.
- Otra posibilidad sería ayudarlas con un sistema para el seguimiento de la estrategia o actividades que lleven a cabo. Las SN podrían hacerse las preguntas y encontrar la forma práctica de resolver dichos temas ya sea con la colaboración externa o de expertos dentro de la propia red. Una alternativa podría también ser un sistema de preguntas o intercambios en línea: un foro en Internet, donde las SN puedan intercambiar entre ellas experiencias, casos exitosos, fracasos, etc.
- En el futuro, las capacitaciones pueden ser más del tipo de compartir experiencias (skill share), donde es mayoritariamente análisis de casos de estudios de las diferentes organizaciones y se pasa a un nivel de discusión y análisis más profundo.
- Por otra parte, en cuanto a capacitación se refiere, sería fundamental que hubiera instancias donde los órganos de gobierno se capaciten para mejorar su gestión, profesionalizarse y evitar tener el divorcio existente con las áreas de gestión que impiden el efectivo funcionamiento de las SN. Temas básicos en los que se deberían concentrar son: planeamiento estratégico, comunicación y recaudación de fondos.
- En cuanto a temas específicos, es fundamental que las SN fortalezcan, en primera instancia, los contenidos y diseños de sus páginas web, así como marquen estrategias de comunicación que las fortalezcan. De ahí en más, todas las otras técnicas de recaudación de fondos son implementables bajo el paraguas de una estrategia previa sólida

- Sería interesante repetir el estudio de capacidades realizado este año, en el plazo de un año, para evaluar los avances y entender mejor el proceso.
- La capacitación en temas específicos es otra instancia valiosa para la región. Temas como procesos de negociación, por ejemplo, o profundizar cualquiera de los temas vistos en respuesta directa.
- Finalmente, las SN deben entender la importancia de armar su propia red de comunicación donde puedan compartir las experiencias de MDR exitosas y no exitosas de la región. También, sería importante para las SN estar abiertas al intercambio con otras organizaciones que trabajen en el mismo país o región.